

10. Маршалл Дж., Бансал В. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям: Пер. с англ. – М.: ИНФРА - М, 1998. – 635 с.

11. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизни: Пер. с англ. – М.: Альпина-Бизнес Букс, 2004. – 232 с.

12. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями: Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 192 с.

*Отримано 26.01.2011*

УДК 338

В.В. ТІТЯЄВ, канд. екон. наук

*Харківська національна академія міського господарства*

### **ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Пропонується методика обґрунтування стратегії розвитку житлово-комунальних підприємств на основі визначення їх економічного потенціалу.

Предлагается методика обоснования стратегии развития жилищно-коммунальных предприятий на основе определения их экономического потенциала.

The technique of study strategies for development of housing and utilities based on the definition of their economic potential.

*Ключові слова:* стратегія, розвиток, житлово-комунальні підприємства, економічний потенціал, SPACE-аналіз, матриця, рейтинговий коефіцієнт.

Розвиток житлово-комунальних підприємств у ринковому середовищі вимагає постійного зростання їх конкурентоздатності за рахунок перегляду традиційних підходів до управління [1]. Передумовою успішної діяльності кожного підприємства галузі має бути стратегія розвитку, основою якої повинно бути підвищення внутрішніх можливостей його ринкового потенціалу [4, 7]. Щодо обґрунтування стратегії розвитку підприємств сьогодні існує ціла низка різних методів і підходів. Найбільш цікаві з них викладено у відомих роботах Н.Краснокутської, Н.Абдулаєва, О.Мендрула, О.Федоніна, І.Репіна, О.Олексюка [2, 4, 5, 8]. Проте, на нашу думку, розрахунки обґрунтування стратегії розвитку житлово-комунального підприємства найбільш доцільно виконувати на основі використання матричних методів, оскільки саме ці методи дають можливість точно визначити спрямованість вектора стратегічного розвитку підприємства. Сутність цих методів полягає у визначенні кількісного показника інтегрального рейтингового коефіцієнта конкурентоздатності підприємства. Разом з цим визначається його конкурентна позиція у матриці конкурентоздатності за певними параметрами, в якості яких найчастіше використовують виробничий, кадровий і фінансовий потенціали підприємства. Після

отримання зважених оцінок інтегральних критеріїв в системі координат виконують побудову вектора стратегії.

Визначення виробничого, кадрового і фінансового потенціалів підприємства доцільно виконувати за формою матриці, наведеною в табл.1.

Таблиця 1 – Форма матриці, за якою розраховується виробничий, кадровий і фінансовий потенціали підприємства

№ п/п	Показники	Коефіцієнти вагомості	Еталон	Зважені показники
1	2	3	4	5
1	$\Pi_1$	$K_1$	$E_1$	$A_1$
2	$\Pi_2$	$K_2$	$E_2$	$A_2$
...	...	...	...	...
n-1	$\Pi_{n-1}$	$K_{n-1}$	$E_{n-1}$	$A_{n-1}$
n	$\Pi_n$	$K_n$	$E_n$	$A_n$
В с ь о г о (по кожному потенціалу окремо – виробничому, кадровому і фінансовому)				$\sum A_n$

Примітка: тут використовуються позначки, що прийняті у матрицях: перше число означає номер рядка, а друге – номер стовпця.

Для розрахунку параметрів таблиці ( $A_1, \dots, A_n$ ) використовуємо формули:

$$A_1 = \frac{\Pi_1}{E_1} \times K_1, A_2 = \frac{\Pi_2}{E_2} \times K_2, \dots, A_n = \frac{\Pi_n}{E_n} \times K_n.$$

Після розрахунків параметрів для всіх клітин ( $A_1, \dots, A_n$ ) і внесення в табл.1 відповідних значень розраховуємо виробничий потенціал для підприємства за формулою

$$\sum A = A_1 + A_2 + \dots + A_{n-1} + A_n.$$

Значення кадрового і фінансового потенціалів підприємства розраховуються в тому ж порядку, що й виробничий потенціал.

Визначивши значення виробничого, кадрового і фінансового потенціалів підприємства, розраховуємо потенціал конкурентоспроможності [6]. Конкурентоспроможність підприємства розраховуємо за формулою

$$ПК = ВП \times 0,1 + КП \times 0,3 + ФП \times 0,2,$$

де ПК – потенціал конкурентоспроможності підприємства; ВП – виробничий потенціал підприємства; КП – кадровий потенціал підприємства; ФП – фінансовий потенціал підприємства; 0,1; 0,3 і 0,2 – коефіцієн-

ти, що характеризують ступінь впливу окремих складових потенціалів підприємств (табл.2). Значення коефіцієнтів для кожного підприємства встановлюються індивідуально експертним шляхом.

Таблиця 2 – Ступінь впливу окремих складових потенціалів підприємств на рівень їхньої конкурентоспроможності

Чинники конкурентоспроможності	Вагомість чинника
Виробничий потенціал	0,1
Кадровий потенціал	0,3
Фінансовий потенціал	0,2

На заключному етапі виконання розрахунків проводиться SPACE-аналіз. Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу, який застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій [3]. Його привабливість пояснюється тим, що дає можливість на основі заданих критеріїв проаналізувати та визначити стратегію підприємства.

Метод SPACE-аналіз використовує багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах обраної шкали.

У SPACE-аналізі використовують чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства: виробничий потенціал (ВП), кадровий потенціал (КП), фінансовий потенціал (ФП) і потенціал конкурентоздатності (ПК).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи (виробничого потенціалу, кадрового потенціалу, фінансового потенціалу та потенціалу конкурентоздатності) складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється (рисунок).

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора – в точці А з координатами:

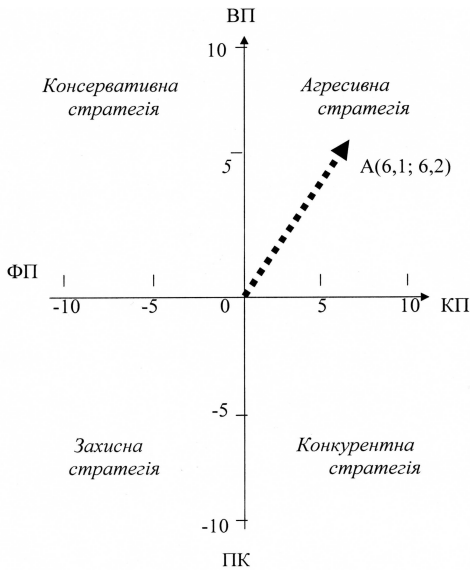
$$x = \text{КП} - \text{ФП}; \quad y = \text{ВП} - \text{ПК}.$$

Відповідно для підприємства – об'єкта оцінки ці координати дорівнюють (умовно):

$$x = 10,3 - 4,2 = 6,1; \quad y = 11,5 - 5,3 = 6,2.$$

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для підприємства знаходиться у правій верхній частині квадранту системи координат

SPACE, що відповідає агресивній стратегії.



Визначення вектора рекомендованої стратегії підприємства в системі координат SPACE

На основі обґрунтування вектора стратегії в системі координат SPACE формулюються заходи щодо зміцнення конкурентної позиції обраного нами підприємства.

- 1.Тітяєв В.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємств». – Харків: ХНАМГ, 2010. – 109 с.
- 2.Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – 312 с.
- 3.Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Стоймость компаний: оценка и управление: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 1999. – 583 с.
- 4.Мендрул О.Г. Управление вартістю підприємства. – К.: КНЕУ, 2002. – 284 с.
- 5.Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / Под ред. Н.А.Абдулаева. – М.: МАКС-Пресс, 2001. – 259 с.
- 6.Про затвердження Методики оцінки вартості майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 р. №1891 // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2004. – №2. – С.22-44.
- 7.Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. – 198 с.
- 8.Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с.

Отримано 15.03.2011